

миграционные процессы в странах Восточного партнерства [Электронный ресурс] // Официальный сайт Фонда Едина Европа. – 2013г. – Режим доступа: <http://eastbook.eu/ru/2013/08/country-ru/armenia-ru/uehat-chtoby-vyzhit-migracionnye-processyv-stranah-vp/> 11. Эмиграция из Украины [Электронный ресурс] // Миграционный форум Украины. – 2011г. – Режим доступа: <http://imi.com.ua/obschii/590-immigraciya-v-ukrainu-emigraciya-iz-ukrainy-statistika-fakty.html>.

**Bibliography (transliterated):** 1. *Beletskaya L. O.* Economic theory [Electronic resource]. – Assistant to the student. – Mode of access: [http://uchebnikonline.ru/politekonomia/ekonomichna\\_teoriya\\_biletska\\_lv/mizhnarodna\\_migratsiya\\_robochoyi\\_sili.htm](http://uchebnikonline.ru/politekonomia/ekonomichna_teoriya_biletska_lv/mizhnarodna_migratsiya_robochoyi_sili.htm) 2. *Berezhnoj B.* Ukraine took the 5th place in the world for expatriates [Electronic resource]. – Segodnya.ua. – 2010. – No 37. – Mode of access: <http://www.segodnya.ua/economics/business/iz-ukrainy-uekhali-6-6-milliona-chelovek.html> 3. External labor migration in Ukraine: Causes and Consequences [Electronic resource]. – Information Site E-COM.DP.UA. – 2009. – Mode of access: [http://e-com.dp.ua/text/migr\\_ukr.html](http://e-com.dp.ua/text/migr_ukr.html) 4. Information Site – 2007. – Mode of access: [http://censor.net.ua/news/6924/8\\_ukrainskogo\\_vvp\\_dengi\\_kotorye\\_peresylayut\\_domoyi\\_nashi\\_zarobitchan](http://censor.net.ua/news/6924/8_ukrainskogo_vvp_dengi_kotorye_peresylayut_domoyi_nashi_zarobitchan) 5. *Kozievska O. I.* Zakonodavche regulatory legal zabezpechennya vischoi that pisyadiplomnoi osviti in Ukraini [Electronic resource]. – Ofitsiyny site Komitetu Food science and education. – 2012 r. – Mode of access: [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?jsessionid=36447CBBB725FE3AD430668C3FAD7C44?art\\_id=53708&cat\\_id=44731](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?jsessionid=36447CBBB725FE3AD430668C3FAD7C44?art_id=53708&cat_id=44731) 6 Demand and labor supply in 2010 [Electronic resource] // Foundation MiRPAL. – 2010 – Mode of access: <http://new.mirpal.org/Ukraine/Ukraine:%20Statistika%20po%20megdundrodnoy%20migratsii.html> 7. *Studen M.* Participation and role of Ukrainian women in international labor migration after the collapse of the Soviet Union [Electronic resource]. – History and modernity. – 2011. – No 1 (13). – Mode of access to the magazine: <http://www.socionauki.ru/journal/articles/132904/> 8. *V. Tkachenko* Operational Amplifiers Ukrainian production [Electronic resource]. – The official website of the Scientific and production company / / Chip News. – 2004. – No 6. – P.44–48. – Mode of access: [http://www.detector.org.ua/article/PROBLEMY\\_ME1.html](http://www.detector.org.ua/article/PROBLEMY_ME1.html) 9. «Brain drain»: who is to blame and what to do [Electronic resource]. – The official website of the National Academy of Management. – 2009. – Mode of access: <http://nam.kiev.ua/index.php?newsid=11723> 10. L. Frank left to survive: the migration processes in the Eastern Partnership countries [Electronic resource]. – Official Website of the United CFSP. – 2013. – Mode of access: <http://eastbook.eu/ru/2013/08/country-ru/armenia-ru/uehat-chtoby-vyzhit-migracionnye-processyv-stranah-vp/> 11. Emigration from Ukraine [Electronic resource]. – Migration Forum of Ukraine. – 2011. – Mode of access: <http://imi.com.ua/obschii/590-immigraciya-v-ukrainu-emigraciya-iz-ukrainy-statistika-fakty.html>.

*Поступила (received) 19.07.2014*

УДК 005.336.4

**О. В. ІВАНІСОВ**, канд. екон. наук, доц., ХНЕУ, Харків

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

На даний момент серед проблем діяльності підприємств провідну роль займає проблема формування, реалізації та розвитку кадрового потенціалу. Саме формування та використання кадрового потенціалу є одною з вирішальних передумов економічної стабільності на підприємстві, а також його продуктивної діяльності. Важливою особливістю сучасних процесів є те, що підприємства майже втратили контроль за станом свого кадрового потенціалу та процесами його формування й використання.

**Ключові слова:** персонал, кадровий потенціал, оцінка персоналу, індивідуальний плану розвитку працівника, професійно-кваліфікаційний рівень, навчання персоналу, розвиток персоналу, використання кадрового потенціалу, формування кадрового потенціалу.

© О. В. Іванісов, 2014

**Постановка проблеми.** Актуальність обраної теми обумовлена тим, що кадровий потенціал є головною запорукою в ефективному веденні діяльності й у конкурентній перевазі підприємства в сучасних умовах. Підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу потребує глибоких змін у розробці і реалізації кадрової політики на всіх рівнях, і на цій основі – пошуку резервів і чинників економії праці, обґрунтування реальних шляхів активізації людського чинника. На мікроекономічному рівні це приведе до підвищення результативності діяльності підприємства і його положення на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективного формування і використання кадрового потенціалу активно досліджуються наступними вченими: Богинею Д.П., Гудзинським О.Д., Іванісовим О.В., Кібановим А.Я., Одеговим Ю.Г., Федоніним О.С. [1–6].

**Формулювання мети статті.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу підприємств.

Основними завданнями дослідження є: обґрунтувати економічну сутність кадрового потенціалу; визначити основні проблеми у сфері формування та використання кадрового потенціалу; запропонувати заходи щодо удосконалення системи формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Проведені в Україні реформи економічної системи та перетворення у сфері власності і методах господарювання, ліквідація єдиної системи планування та ціноутворення, а також зміни в структурі виробництва не могли не позначитися на системі управління. В період заміни старих методів управління методами ринкового регулювання система економічних відносин, що включає і відносини, пов'язані з управлінням кадрами, випробовувала на собі вплив, з одного боку, колишніх умов і традицій, а з іншого – нових процесів. Система управління персоналом на підприємстві зазнає змін, як на рівні формування кадрового потенціалу, так і на рівні його використання.

Сучасна система управління кадрами представляє можливості розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств, що приводить до радикальних змін в системі управління кадрами.

Більшість вітчизняних і зарубіжних авторів розглядають в нерозривному зв'язку такі поняття, як «кадровий потенціал» і «управління кадрами», оскільки

тільки при вмілому управлінні можливо раціональне використання кадрів і, як наслідок, ефективна діяльність підприємства в умовах гострої ринкової конкуренції. Управління кадрами – це багатогранний і виключно складний процес, що має свої специфічні особливості і закономірності [1]. В узагальненому вигляді під управлінням кадрами розуміється цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, керівників і фахівців підрозділів системи управління кадрами, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління кадрами [2].

Управління кадрами на практиці полягає у: формуванні системи управління кадрами; плануванні кадрової роботи та розробці оперативного плану кадрової роботи; проведенні маркетингу кадрів підприємства; визначенні кадрового потенціалу підприємства і його потреби в персоналі. А. З. Дадашев зазначає, що управління кадрами складається в планомірному регулюванні впливу на всіх стадіях відтворення кадрового потенціалу, яке забезпечує потреби національної економіки необхідною робочою силою і на цій основі – гармонійний розвиток особистості та підвищення продуктивності праці [2]. Іншими словами, планування, формування, розподіл і раціональне використання кадрів складає основний зміст управління кадрами і з цієї точки зору розглядається аналогічно управлінню матеріально-речовими елементами виробництва. Разом з тим, кадри – це, перш за все, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні грають головну роль. Тому предметом управління кадрами як науково-практичного спрямування виступають відносини працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в сучасних умовах діяльності підприємства. У зв'язку з цим Г. В. Щокін зазначає, що основна мета управління кадрами в сучасних умовах – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Як вітчизняні, так і зарубіжні вчені розглядають кадровий потенціал з двох точок зору: з точки зору його формування та з точки зору його використання. На практиці процеси формування та використання кадрового потенціалу тісно взаємопов'язані між собою [3].

Формування кадрового потенціалу суспільства в цілому визначає підготовку незайнятого населення до трудової діяльності, залучення в матеріальне і духовне виробництво всього працездатного населення країни.

Іншими словами, формування являє собою створення реального потенціалу живої праці, знань і навичок, як усього суспільства, так і кожного індивіда.

При цьому, формуючи кадровий потенціал, необхідно враховувати, на нашу думку, такі ознаки: демографічні, медико-біологічні, професійно-кваліфікаційні, соціальні, психофізіологічні, ідейно-політичні, моральні та інші.

Мірою якості сформованого кадрового потенціалу виступає ступінь збалансованості професійно-кваліфікаційних характеристик працівника з вимогами динамічного розвитку суспільного господарства. Використання кадрового потенціалу являє собою реалізацію трудових і кваліфікаційних здібностей і навиків працівника, трудового колективу і суспільства в цілому.

В сучасних умовах господарювання сутність раціонального використання кадрів промислового підприємства, на нашу думку, полягає в більш повному виявленні та реалізації здібностей кожного працівника підприємства, посиленні творчого та змістовного характеру праці, піднятті професійно-кваліфікаційного рівня працівників з урахуванням їх всебічного стимулювання і відповідної оцінки внеску кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Навіть якщо підприємство має досконалу матеріально-технічну базу виробництва, володіє новітньою технікою і технологією, виробничий процес не може здійснюватися ефективно в разі нераціонального використання кваліфікаційних та інших здібностей працівників [4].

Використання кадрового потенціалу розглядається вітчизняними авторами як в кількісному відношенні, так і в якісному. З кількісної точки зору наявність (достатність) кадрів по кожному структурному підрозділу і підприємству в цілому визначається виходячи з обсягів виробничих об'єктів і потенційних можливостей, якими володіють кадри, а з якісної – ступенем відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників складності виконуваних робіт. В умовах гострої конкуренції наслідками невідповідності в першому і в другому випадках є наступні небажані явища: брак з вини працівника, невиконання договірних зобов'язань, незадовільне обслуговування обладнання і неповна зайнятість наявного парку устаткування, висока плинність кадрів та ін., для запобігання таких негативних явищ необхідно проводити на підприємстві регулярний аналіз порівняння розряду робіт і рівня кваліфікації працівників. Це дозволяє оцінити використання працівників з урахуванням їхніх потенційних можливостей і забезпечити раціональну розстановку працівників по конкретних робочих місцях і структурним підрозділам, за періодами зайнятості протягом зміни або року. З метою ефективного використання кадрового потенціалу підприємство повинно:

встановлювати науково обґрунтовані норми праці і в міру поліпшення організаційно-технічних умов виробництва переглядати їх; проводити атестацію і раціоналізацію робочих місць, визначати їх необхідну кількість і скасовувати зайві робочі місця; встановлювати формули організації праці працівників і розрядів робіт, присвоювати розряди робочим, організовувати впровадження передових прийомів і методів праці; встановлювати режими роботи підприємства, вводити гнучкі графіки, дозволяти працювати неповний робочий день, організовувати надомну працю тощо [4].

Таким чином, на формування і використання кадрового потенціалу впливає ціла система зовнішніх і внутрішніх (по відношенню до самого підприємства) чинників. Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства, в нашому уявленні, – це зовнішні та внутрішні умови середовища, в яких здійснюються процеси формування та використання кадрового потенціалу. Під зовнішніми чинниками розуміються умови, які підприємство не може змінити, але повинно враховувати при формуванні та використанні власних кадрів. Внутрішні ж чинники представляють умови, які значною мірою піддаються керуючому впливу з боку підприємства.

Враховуючи сучасні розрізнені авторські підходи до класифікації таких факторів пропонуємо узагальнити класифікацію факторів формування та використання кадрового потенціалу підприємств. Фактори формування поділяються на зовнішні і внутрішні по відношенню до промислового підприємства. Розглянемо тільки зовнішні фактори.

1. Суспільно-політичні чинники. Тривалий час політиці зайнятості, яка проводилась у нашій країні, були притаманні екстенсивні тенденції (спрямованість на максимальне збільшення попиту на робочу силу, розширення громадського фонду робочого часу та ін.), які часто заважали підприємствам правильно підбирати працівників на робочі місця. При цьому, на наш погляд, не враховувалися інтереси, як підприємства, так і його працівників. Зміцнення ж позиції приватної форми власності, інтенсивність руху працівників на зовнішньому ринку праці, надання державної підтримки незайнятому населенню створюють об'єктивні передумови для формування якісного кадрового потенціалу та його ефективного використання на сучасних промислових підприємствах.

2. Державне регулювання. У сучасних умовах розвитку не слід забувати, що, незважаючи на загальне визнання ринку як самоорганізованого механізму, його ефективне функціонування неможливе без державного втручання. Державне регулювання формування кадрового потенціалу на сьогоднішній

день здійснюється трьома основними групами методів: законодавчі, котрі закладають загальну інституціональну основу розвитку будь-якого соціально-економічного процесу (при вирішенні питань формування та використання кадрового потенціалу підприємства треба враховувати питання трудового законодавства, його можливості зміни в осяжному майбутньому, особливості законодавства в галузі охорони праці, зайнятості тощо); адміністративні, за допомогою яких затверджуються та вводяться в дію будь-які адміністративні норми і нормативи, положення, інструкції, рекомендації та ін.; економічні методи, за допомогою яких держава стабілізує ситуацію на ринку (ціноутворення, оподаткування, встановлення соціально-економічних норм і нормативів, а також мінімальних соціальних гарантій тощо) [5].

3. Ринкова ситуація як сфера рівноправних відносин, заснована на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця і покупця, власника і найманого працівника. У сучасних умовах господарювання на підприємствах спостерігається поступовий відхід від жорсткої системи адміністративного впливу на кадри до ринкових взаємовідносин, відносин власності, що базуються на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до формування та використання кадрового потенціалу на основі зміни пріоритетів.

4. Соціально-демографічна обстановка характеризує склад і структуру, а також форми і інтенсивність руху кадрів підприємства як усередині нього, так і за його межами. Сьогодні для підприємства стає досить актуальним збереження, розвиток і максимально ефективного використання вже наявних кадрів, забезпечення припливу молодих, ініціативних і високо кваліфікованих «свіжих» сил з наявних трудових ресурсів.

5. Досягнення науково-технічного прогресу (НТП). Введення нових технологій і нового обладнання, освоєння нових видів продукції в умовах гострої конкурентної боротьби обумовлюють постійне оновлення теоретичних і особливо практичних знань працівників підприємства у зв'язку із зміною обсягу і змісту виконуваних функцій. Це враховується при наборі нових співробітників на роботу або при розробці систем стимулювання праці, а також просування по службових сходинках на основі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи кадрів підприємства.

6. Стан національної системи освіти. Доступність державних і недержавних освітніх установ, зміст професійних освітніх програм, переваги та недоліки форм професійного навчання в країні, вартість професійного навчання, – з одного боку, а також моделі службової кар'єри, положення про

навчання кадрів, плани підвищення кваліфікації кадрів, зміст контрактів про наймання, моделі робочих місць (посад), прийнятність умов прийому та навчання в вузах, – з іншого боку, впливають на рішення керівництва підприємства про наймання нових кадрів, які відповідають всім пропонованим вимогам співробітників або про вкладення коштів підприємства в розвиток кадрового потенціалу постійних кадрів. Зрозуміло, сучасні проблеми розвитку вищої та середньої професійної освіти в нашій країні негативно позначаються на процесах формування кадрового потенціалу підприємства [6].

7. Морально-культурні чинники. Соціальні норми, спільні цінності, установки поведінки формуються суспільством, вони регламентують дії працівника і змушують його поводитися так, а не інакше, зумовлюють в нових умовах перехід до соціальних норм, що базуються на здоровому економічному балансі, не забуваючи про моральну сторону в управлінні кадрами і процесами формування та використання кадрового потенціалу підприємства.

**Висновки.** Практична значущість дослідження полягає в систематизації основних підходів до організації процесу формування та використання кадрового потенціалу підприємства за рахунок визначення групи факторів, які впливають на ефективність формування кадрового потенціалу, що надалі дозволить керівництву підприємств сформувати найбільш ефективну систему розвитку кадрового потенціалу, спрямовану на збереження висококваліфікованих кадрів, збільшення рівня продуктивності праці, організацію якісної і результативної роботи, шляхом випуску конкурентоспроможної продукції, що підвищить загальну результативність і ефективність діяльності підприємства.

**Список літератури:** 1. Богиня Д. П. Управління потенціалом підприємства. / Д. П. Богиня, – К., 2009. – 258 с. 2. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємства: / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко, за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. Д. Гудзинського; Ін-т підготов. кадрів Держ. служби зайнятості України – К.: 2010. – 212 с. 3. Іванісов О.В. Управління трудовим потенціалом. Навчально-практичний посібник / Іванісов О. В., Єрмоленко О. А., Доровської О. Ф. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 392 с. 4. Кибанов А. Я. Управление человеческими ресурсами – М.: Инфра-М, 2010, – 185 с. 5. Одегов Ю. Г. Трудовой потенциал предприятия. / В. Б. Бычин, К. Л. Андреев, – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2010, – 176 с. 6. Федонін О. С. Потенціал підприємства :формування та оцінка: Навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна – К.: КНЕУ 2009. – 246 с. Дата звертання : 25 вересня 2014.

**Bibliography (transliterated):** 1. Bogy`nya D. P. Upravlinnya potencialom pidpny`yemstva. – Kiev, 2009. – 258 p. 2. Gudzy`ns`ky`j O. D. Upravlinnya formuvannjam konkurentospromozhnogo potencialu pidpny`yemstva: – In-t pidgotov. kadriv Derzh. sluzhby` zajnyatosti Ukrayiny` – Kiev: 2010. – 212 p. 3. Ivanisov O.V. Upravlinnya trudovy`m potencialom. Navchal`no-prakty`chny`j posibny`k. – Kharkiv: Vy`d. XNEU, 2008. – 392 p. 4. Ky`banov A. Ya. Upravleny`e chelovechesky`my` resursamy` – Moscow: Y`nfra-M, 2010, – 185 p. 5. Odegov Yu. G. Trudovoj potency`al predpny`yaty`ya. . – Saratov: Y`zd-vo Sarat. un-ta, 2010, – 176 p. 6. Fedonin O. S. Potencial pidpny`yemstva :formuvannya ta ocinka: Navch. Posibny`k– Kiev: KNEU 2009. – 246 p. Data zvertannya : 25 veresnya 2014.

Надійшла (received) 19.07.2014